

DESAFÍOS DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA PERCIBIDOS POR LOS LÍDERES
DE UNA ENTIDAD DE SALUD DE PRIMER NIVEL FRENTE DEL MUNICIPIO DE
SAN AGUSTÍN, HUILA.

PAULA ANDREA PAZ LÓPEZ

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL
MEDELLÍN
2021

DESAFÍOS DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA PERCIBIDOS POR LOS LÍDERES
DE UNA ENTIDAD DE SALUD DE PRIMER NIVEL FRENTE DEL MUNICIPIO DE
SAN AGUSTÍN, HUILA.

PAULA ANDREA PAZ LÓPEZ

Trabajo de grado para optar el título de magister en desarrollo humano organizacional

Asesor, Jonny Javier Orjuela Gómez

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL
MEDELLÍN
2021

CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	8
2. OBJETIVOS.....	9
2.1 General.....	9
2.1 Específicos	9
3. MARCO DE REFERENCIAS CONCEPTUALES	9
3.1 Antecedentes	9
3.1.1 Desafíos de la gestión humana: una aproximación a su estado del arte	9
3.1.2 La gestión humana y sus funciones	14
4. MACROPROCESOS DE GESTIÓN HUMANA.....	15
4.1.1 Evolución de la gestión humana	17
5. Desafíos contemporáneos derivados de la cuarta revolución industrial, la globalización y la pandemia del COVID	19
5.1.1 revolución industrial	19
5.1.2 Globalización	20
6. PANDEMIA POR COVID 19.....	21
7. MÉTODO	22
7.1 Tipo de estudio.....	22
7.2 Participantes	22
7.3 Instrumentos.....	22

7.4 Procedimiento	23
8. RESULTADOS	24
8.1 Desafíos en la organización y planificación del área de gestión humana.....	25
8.2 Desafíos en la incorporación y adaptación de las personas a la organización.....	28
8.3 Desafíos en la compensación, bienestar y salud de las personas.....	30
8.4 Desafíos en el desarrollo del personal.....	32
8.5 Desafíos en las relaciones con el empleado	33
9. CONCLUSIONES.....	35
10. REFERENCIAS.....	38
11. ANEXOS	42

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Relación entre objetivos específicos y categorías de rastreo de la información.....	22
Tabla 2: Caracterización de los sujetos participantes	24

RESUMEN

Objetivo: Analizar cuáles son los principales desafíos que perciben un grupo de líderes de una entidad de primer nivel en el Municipio de San Agustín Huila. *Método:* Se realizará un estudio cualitativo descriptivo de corte transversal; el diseño de la investigación será un estudio de caso basado en entrevistas semiestructuradas a 9 profesionales con personas a cargo e implicados directamente con el liderazgo de diferentes áreas. *Resultados:* Los resultados permitieron comprender que los líderes de una entidad de salud de primer nivel, tienen una percepción frente a qué gestión humana trae consigo desafíos en: la organización y planificación del área de gestión humana, en la incorporación y adaptación de las personas a la organización, en la compensación, bienestar y salud de las personas, en el desarrollo del personal y en las relaciones con el empleado, por lo que concluyen y coinciden en que para que esta área actúe y se desarrolle de forma oportuna y certera, es importante la presencia y participación activa por parte de cada uno de ellos. *Conclusiones:* Se evidencia que la percepción de los líderes frente a los desafíos que tiene gestión humana en la entidad de salud, están ligados a permitirles participar de la creación y reestructuración de la misma, pues consideran fundamental que esta área este adaptada a la realidad y necesidades de los mismos.

Palabras clave: *Gestión humana, percepción y desafíos, entidades de salud.*

ABSTRACT

Objective: Analyze results are the main challenges perceived by a group of leaders of a first level entity in the Municipality of San Agustín Huila. Method: A qualitative descriptive cross-sectional study will be carried out; The research design will be a case study based on semi-structured interviews with 9 professionals with people in charge and directly involved with the leadership of different areas. Results: The results allowed us to understand that the leaders of a first-level health entity have a perception of what human management brings with it challenges in: the organization and planning of the human management area, in the incorporation and adaptation of people to the organization, in the compensation, well-being and health of the people, in the development of the personnel and in the relations with the employee, for which they conclude and agree that for this area to act and develop in a timely and accurate manner, it is the presence and active participation of each one of them is important. Conclusions: It is evident that the perception of the leaders in the face of the challenges that human management has in the health entity, are linked to allowing them to participate in the creation and restructuring of the same, since they consider it essential that this area is adapted to reality and needs of the same.

Keywords: *Human management, perception and challenges, health entities.*

1. INTRODUCCIÓN

La gestión humana evoluciona a pasos grandes, y actualmente se halla posesionada en las organizaciones por su estilo estratégico de trabajo, sin embargo, y a pesar de sus grandes, así como notorios avances, existen instituciones, organizaciones, ya sean de menor o mayor tamaño, quienes no la conocen, solo lo relacionan a la selección de personal o aún están en el proceso de comprensión, lo que implica grandes retos a la misma, partiendo desde la percepción hasta la aplicación de sus procesos.

Por lo que se hace importante y pertinente investigar, reconocer, analizar, describir y determinar, las experiencias, las opiniones, los puntos de vista, entre otros factores, que experimenta el recurso humano en una organización, con el fin de alinear la estrategia organizacional con la personal, al menos a esto han apostado las investigaciones hasta el momento, claro está, cada una desde los diferentes escenarios, la mayoría de autores no dirigen su atención plenamente a cada uno de los procesos de la gestión humana, solo a una parte de esta, relacionada al clima laboral, liderazgo, las relaciones interpersonales entre otras.

La institución a realizar el presente estudio de caso, se halla en el proceso de la implementación del área de gestión humana, apostando con ella al mejoramiento de cada uno de sus acciones, del mismo a la alineación de sus objetivos con los de su talento humano.

En pro de lo mencionado, el objetivo de la presente investigación es analizar los principales desafíos que perciben un grupo de líderes de una entidad de primer nivel en el Municipio de San Agustín Huila. Partiendo de determinantes tales como los expresa Sastre & Aguilar (2003) “El ser humano, es el factor que da ventaja competitiva a la organización” (p. 165), del mismo modo, el presente trabajo, se enfocara en los subprocesos expuestos por García (2009) quien “identifica y describe 5 macroprocesos” los cuales son 1) Organización y Planificación del Área de Gestión Humana, 2) Incorporación y Adaptación de las Personas a la Organización, 3) Compensación, Bienestar y Salud de las Personas, 4) Desarrollo de Personal, y 5) Relaciones con el Empleado, (p. 169).

Por lo que se considera pertinente realizar la presente investigación, ya que como se menciona anteriormente, los estudios realizados se evidencian en función de algunos procesos más visibles o conocidos en cuanto a gestión humana concierne, sin embargo existen aún más macroprocesos

relevantes para el mejoramiento del área o una implementación exitosa de la misma, y aún más vinculando la percepción de aquellas personas encargadas del liderazgo de ciertas áreas de una organización, en este caso, del sector salud, que al unirlos se convierte en la totalidad de la institución.

A continuación, se plantea el siguiente problema de investigación:

¿Cuáles son los principales desafíos del área de gestión humana percibidos por un grupo de líderes de una entidad de salud de primer nivel del municipio de San Agustín, Huila?

2. OBJETIVOS

2.1 General

- ✚ Analizar cuáles son los principales desafíos que afronta el área de gestión humana según la percepción de líderes de una entidad de salud de primer nivel del Municipio de San Agustín, Huila.

2.1 Específicos

- ✚ Identificar los desafíos en la organización y planificación del área de gestión humana
- ✚ Identificar los desafíos en la incorporación y adaptación de las personas a la organización
- ✚ Identificar retos los desafíos en la compensación, bienestar y salud de las personas.
- ✚ Identificar los desafíos en el desarrollo del personal
- ✚ Identificar los desafíos en las relaciones con el empleado

3. MARCO DE REFERENCIAS CONCEPTUALES

3.1 Antecedentes

3.1.1 Desafíos de la gestión humana: una aproximación a su estado del arte

El siguiente trabajo tiene como propósito dar a conocer el estado actual de las investigaciones relacionadas con los principales retos y desafíos de gestión humana percibidos por líderes del sector salud. Para este fin se realizará el balance de los estudios encontrados relacionados con el

tema a partir de las siguientes categorías: *propósito general de la investigación, referentes conceptuales, tipos de estudio, sujetos participantes, técnicas de recolección de la información, tipo de diseño de investigación y principales resultados o hallazgos.*

En cuanto al *propósito general y referentes conceptuales*, se halla una incidencia en investigaciones hacia las emociones, comportamientos, entre otros factores, desde una corriente psicológica, por así llamarla, pues el talento humano es visto desde una percepción integral, por lo que autores como Ascanio et al (2017) “realizan sus investigaciones en cuanto a las condiciones del recurso humano ante determinadas organizaciones”. Coincidiendo con autores como Álvarez, N., & Saldarriaga, C, (2019) quienes se inclinan por las percepciones de los diferentes líderes ante la retención de personal así como la estrategia organizacional (p.10), Del mismo modo se halla a Segredo, A., Garcia, A., Cabrera, P., & Perdomo, I, (2017), quienes exponen su punto de vista hacia como identificar los retos y desafíos de gestión humana desde ciertos subprocesos, como los son la cultura organizacional, el desarrollo organizacional y el clima laboral, (p.86). Por otro lado, existen autores que se inclinan no solo con algunos sub procesos, sino que lo hacen desde una postura macro de gestión humana, y la forma en que esta aporta a las diferentes organizaciones, de menor a mayor tamaño, como un socio estratégico (Agudelo, C., Saavedra, Martín., & Monsalve, V, 2016, p. 164).

Como se puede identificar hasta el momento, las diferentes exploraciones se inclinan hacia la forma de identificar y analizar, la forma en que se pueda incentivar, motivar, y atraer el talento humano idóneo para las organizaciones, así como lo exponen Piteres, et al. (2017):

Una buena gestión del talento humano se caracteriza por potenciar el capital humano en beneficio de los objetivos organizacionales, y visualizar a los empleados como socios que desarrollan las estrategias de la empresa por medio de sus talentos, antes que, a través de acciones administrativas, mediante esta visión, se logra compromiso, empoderamiento e identidad corporativa en las personas, lo que cambia la antigua tendencia sobre el personal. (p. 94)

En relación al *tipo de estudio y tipo de diseño*, se identifica que el tipo de estudio más utilizado, es el cuantitativo, pues autores como Velasquez, H., & D’aleman, L, (2018), así como Agudelo, C., Saavedra, Martín., & Monsalve, V, (2016), Segredo, A., Garcia, A., Cabrera, P., & Perdomo, I, (2017), han optado por este tipo de estudio.

Sin embargo, también se halla personajes como Ramirez, R., Espindola, C., Ruiz, G., & Hugueth, Al, (2019) quienes lo realizan desde un estudio descriptivo o Castaño, M, (2020) quien decide guiarse por un estudio de caso, por otro lado, autores como Rivera, D., Carrillo, S., Forgiony, S., Nuvar, I., & Rozo, A, (2018), lo realizan mediante una revisión documental, con el objetivo de construir conocimientos alrededor de prácticas organizacionales realizadas durante los diferentes años.

Del mismo modo se encuentra que el diseño de investigación más recurrente es de tipo cualitativo, aunque por poca diferencia del cuantitativo, sin embargo, a pesar de hallarse diferentes estudios de estas dos formas, la mayoría de investigaciones lo hacen en relación a ciertos subprocesos, como lo son el desempeño, la cultura organizacional, el clima organizacional, la retención y selección del mismo (Álvarez, N., & Saldarriaga, C, 2019, p. 10).

En relación a *los sujetos participantes*, se puede inferir que una parte de los autores decide orientar sus investigaciones de una forma generalizada, es decir, indagando la realidad de diferentes organizaciones a través de personas naturales, sociedades limitadas, empresas unipersonales, como es el caso de Ascanio, J., Bayona, A., & Rico, W, (2017), otro tipo de sujetos participantes fueron el talento humano en general, investigado por Rubio, L., & Jiménez, O, (2019).

Por su parte Álvarez, N., & Saldarriaga, C, (2019) guían su interés en analizar la postura de gerentes, personal directivo y líderes, Castillo, A, (2020) por ejemplo decide “Sintetizar las diferencias entre los principales procesos de gestión humana de una empresa del sector servicios al comienzo de sus operaciones en países de América Latina” (p. 10).

Frente a los *instrumentos de recolección de información y análisis* los más utilizados fueron las revisiones bibliográficas, realizadas por autores como Piteres, R., Cabarcas, M., & Gaspar. H, (2017), Segredo, A., Garcia, A., Cabrera, P., & Perdomo, I, (2017), del mismo modo se encuentran instrumentos como las encuestas, generadas con el fin de conocer las condiciones del recurso humano y compromiso laboral realizadas por Rubio, L., & Jiménez, O, (2019).

Otros autores como los Velasquez, H., & D'aleman, L, (2018) centran sus intereses en el análisis de las practicas organizacionales, por su parte Álvarez, N., & Saldarriaga, C, (2019) deciden hacerlo mediante entrevistas semi estructuras, coincidiendo con autores como Merino, L. (2018), quienes exaltan sus intereses en conocer las percepciones de las personas que conforman el talento humano en diferentes organizaciones en las que desempeñan laboralmente, otros personajes como Ramirez, R., Espindola, C., Ruiz, Gl., & Hugueth, Al, (2019) deciden utilizar como instrumento un cuestionario que les permita comparar los diferentes puntos de vista, frente a la gestión humana, aplicado a diferentes países.

En referencia a las *principales conclusiones y resultados* de las investigaciones según como refiere las de Ascanio, J., Bayona, A., & Rico, W, (2017) “Se encontró que en las empresas pequeñas el manejo del recurso humano corre por cuenta directa del gerente, por lo que no predomina la utilización de un proceso estructurado de selección del personal” (p. 20), infiriendo con ello que probablemente no existe un área de gestión humana como tal, puesto que en este caso se hallan variaciones por el tamaño de las organizaciones.

Otro de los principales resultados expone que “Las nuevas experiencias de trabajo, y sobre todo las nuevas formas de establecer relaciones laborales, influyen, decisivamente sobre la vida cotidiana de las personas trabajadoras y sobre la dinámica organizacional” (Velasquez, H., & D'aleman, L, 2018, p.24), por lo que los retos y desafíos de gestión humana, abarcan la efectividad y eficiencia de la gestión humana, pues es importante comprender según lo expresa Piteres, R., Cabarcas & Gaspar. H, (2017):

El talento humano de una empresa constituye el activo más valioso de la misma, es por esto que una buena gestión del talento humano se debe caracterizar por potenciar el capital humano en beneficio de los objetivos, visualizando a los empleados como socios para que a través de sus talentos desarrollen las estrategias. (p. 93)

En Varias investigaciones se encontró las diferentes formas en que la gestión humana ha sido percibida, por las organizaciones, incluyendo directivos, personas naturales, pequeñas y grandes empresas, pues a raíz de su evolución y sus significados, gestión humana ha logrado adaptarse con

rapidez y agilidad a las condiciones de negocios, lo que le ha permitido a las empresas con quienes ya cuenta con esta área, competir no sólo con productos sino con el capital humano, brindándole una gran importancia a la gestión humana, como un socio estratégico (Botero, D, 2017, p. 9).

Así como en las diferentes investigaciones se muestran y especifican posturas positivas en cuanto a los cambios, también se han determinado que los principales retos o desafíos a los que se enfrentan, están determinados juicios de valor, procesos por mejorar, ausencia de las áreas de gestión humana o por el contrario áreas completamente nuevas en las organizaciones, que no alcanzan a percibir los diferentes sub procesos de la misma, y se enfrascan sólo en algunos de ellos (Lopez, P., Díaz, Z., Segredo, A., & Pomores, Y, 2017).

También se halla en los resultados de las investigaciones que, para Montoya, C., & Saveedra, M, (2016):

En la actualidad en el ámbito empresarial se experimentan dos retos importantes: el presente que debe responder a las necesidades de sobrevivir según la misión o razón de ser y el futuro, el cual está relacionado con el deseo de crecer y dar cumplimiento a su visión desde una consideración más ambiciosa del RRHH en la organización. (p. 17)

Para finalizar, en las *conclusiones*, se identifica que los diferentes autores se han centrado en la gestión humana desde los diferentes procesos, sin embargo y a pesar de las investigaciones realizadas, no se evidencian ni son nombrados algunos ellos, los diferentes estudios han sido de tipo cualitativo y cuantitativo, casi en su misma cantidad, las poblaciones varían entre personas naturales, organizaciones, trabajadores por prestación de servicios, y muy pocas han utilizado a líderes, en cuanto a las técnicas para la recolección de información oscilan las encuestas, referencias bibliográficas y estudios de caso. La gestión humana ha avanzado a pasos agigantados gracias a las huellas o estrategias implementadas en las diferentes empresas a través de los años, sin embargo, en algunos lugares es relativamente nueva y en otros relativamente tradicional, desconociendo ciertos procesos y su importancia.

3.1.2 La gestión humana y sus funciones

La gestión humana, ha tomado relevancia a través de los años, dado su estilo de trabajo, el cual se ha basado en principios de innovación y estrategia, persiguiendo con ello, el éxito de las organizaciones, puesto que, con cada proceso, aporta de forma directa a el objetivo organizacional, día a día se aterriza con claridad la misión, la visión, las políticas, los valores entre otros. Presentado a una organización más humana de las que ya conocían, así como expresa Sastre & Aguilar (2003) “El ser humano, es el factor que da ventaja competitiva a la organización” (p. 165), por ello es importante comprender lo que a como gestión humana se reconoce, así como afirma García (2009):

La gestión humana es definida como los procesos y actividades estratégicas de guía, apoyo y soporte a la dirección de la organización, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades, con el objeto de obtener, formar, retribuir, desarrollar y motivar el personal requerido para potencializar la organización. (p. 165).

Rihan (1998) citando a algunos autores comenta:

La gestión de recursos humanos (GRH, o simplemente RR.HH.) es una función en las organizaciones diseñada para maximizar el desempeño de los empleados al servicio de los objetivos estratégicos de su empleador. (GRH en el cambio contextos organizacionales, 2009). RR.HH. se ocupa principalmente de cómo se gestiona a las personas organizaciones, centrándose en políticas y sistemas (Gestión de recursos humanos: un enfoque crítico, 2009). Los departamentos y unidades de recursos humanos de las organizaciones suelen ser responsables de una serie de actividades, incluida la contratación, la formación y el desarrollo de empleados, la evaluación del desempeño y la recompensa. RR: HH. también se ocupa de las relaciones laborales, es decir, el equilibrio de las prácticas organizativas con regulaciones que surgen de la negociación colectiva y leyes gubernamentales.¹ (p. 1).

Las organizaciones otorgan actualmente un valor especial, a las áreas de recursos humanos, a parte de la forma de trabajo con las que se han dado a conocer, como la estrategia, ya mencionada,

¹ Traducción propia

se incrementa su importancia ya que, existen un importante aumento de competencias y demandas del mercado, por lo que se podría inferir que:

la creciente importancia de la gestión de los recursos humanos, se han seleccionado seis aspectos claves: 1) aumento de la competencia y, por tanto, de la necesidad de ser competitivo; 2) los costes y ventajas relacionados con el uso de los recursos humanos; 3) la crisis de productividad; 4) el aumento del ritmo y complejidad de los cambios sociales, culturales, normativos, demográficos y educacionales; 5) los síntomas de las alteraciones en el funcionamiento de los lugares de trabajo, y 6) las tendencias para la próxima década. (Dolan et al, 2007, p. 13).

4. MACROPROCESOS DE GESTIÓN HUMANA

Para dar cumplimiento a cada objetivo al que aporta la gestión humana, está emplea una estructura o una base a través de unos macroprocesos, los cuales tienen subprocesos, es decir, un paso a paso para cumplir con su misión, Morillo (2001) los define como:

Como un sistema interrelacionado de causas que entregan salidas, resultados, bienes o servicios a unos clientes que los demandan, transformando entradas o insumos suministrados por unos proveedores y agregando valor a la transformación. Es de esta manera que se define un proceso de gestión humana.

Hay diferentes autores, que interrelacionan estos macroprocesos, exponiendo cuantos, y cuales serían aquellos que serían parte de esta causa, por ello en esta ocasión seleccionaremos algunos de estos autores, como Chiavenato (2002) quien “los agrupa en seis partes que son susceptibles de aplicación en cualquier tipo de organización” los cuales son 1) Procesos para integrar a las personas, 2) procesos para integrar a las personas, 3) Procesos para reintegrar a las personas, 4) Procesos para desarrollar a las personas, 5) Procesos para retener a las personas y 6) Procesos para auditar a las personas. Así como Garcia (2009) quien “identifica y describe 5 macroprocesos” los cuales son 1) Organización y Planificación del Área de Gestión Humana, 2) Incorporación y Adaptación de las Personas a la Organización, 3) Compensación, Bienestar y Salud de las Personas, 4) Desarrollo de Personal, y 5) Relaciones con el Empleado, (p. 169). Y Dolan et al, (2007) exponiendo que “la gestión de los recursos humanos en las organizaciones está estructurado

en torno a los principales procesos que se desarrollan en los departamentos de recursos humanos” (p. 5). Como se podrá evidenciar en estos tres autores, quienes pueden llegar a clasificarlos en 5, 6 y 8 Macroprocesos, según su perspectiva, pueden coincidir en algunos de ellos, los cuales serán expuestos a continuación. Pero antes de continuar cabe aclarar que “independientemente de cuántos, cuáles o como sean nombrados, estos no deben ser vistos como independientes, ya que cualquiera de ellos tiene como único fin, el alinearse a los objetivos organizacionales” (García, 2009, p. 168).

Existen diferentes autores que han expuesto su percepción y teoría en cuanto a los subprocesos, como es de comprender, y aunque todos exponen diferentes teorías, todos apuntan a el cumplimiento del objetivo organizacional, para el ejercicio de esta investigación se trabajara con Mónica García Solarte.

Cabe aclarar que “independientemente de cuántos, cuáles o como sean nombrados, estos no deben ser vistos como independientes, ya que cualquiera de ellos tiene como único fin, el alinearse a los objetivos organizacionales” (García, 2009, p. 168).

Existen diferentes autores con gran auge frente a los diferentes subprocesos y sus respectivas teorías a través de los años, lo que a la vez nos permite ver el proceso que han tenido los mismos, Chiavenato (2002) los expresa como:

Un conjunto de actividades estructuradas que tienen por objeto crear un producto específico para un cliente determinado, es un orden determinado de las actividades de trabajo en el tiempo y en el espacio, con un inicio, un fin, y entradas y salidas claras. (p. 54)

Por otro lado, siete años después, García (2009) expresa en referencia a los subprocesos que son “Todas las agrupaciones realizadas por los autores toman en cuenta procesos que se consideran fundamentales para el logro de los objetivos del área como apoyo estratégico a la dirección” (p. 7), los macroprocesos, sostienen un paso a paso interno para dar cumplimiento a los mismos de forma general, por lo que estos pueden variar en número o nombre, pues no para todos como es de suponer estos deben tener el mismo orden, puesto que mientras para unos los subprocesos principales deben estar anclados al reclutamiento para otros el subproceso inicial debe ser ajustar objetivos, y así sucesivamente vamos hallando muchas más diferencias en los mismos.

Independientemente del orden los subprocesos su único fin es el de aportar al área de gestión humana de forma significativa y completa, de forma tal que se beneficien las organizaciones a través de los diferentes procesos establecidos que piensan en el cómo perseguir una estabilidad en las instituciones, así como también se diseñan pensando en el recurso humano, desde un componente organizacional, aportando a la calidad de vida y bienestar laboral. Por lo que García (2009) realiza una gráfica exponiendo según las diferentes fechas y épocas las agrupaciones de los mismos:

Cuadro 1.
Agrupación de los procesos de gestión humana por diferentes autores

Autor	Agrupaciones
Chiavenato (2002)	1. Administración de personas
	2. Aplicación de personas
	3. Compensación de personas
	4. Desarrollo de personas
	5. Mantenimiento de las condiciones laborales de personal
	6. Monitoreo de personal
Dessler (1991)	1. Reclutamiento y selección
	2. Capacitación y desarrollo
	3. Compensación y motivación
	4. Evaluación y administración de carrera
	5. Ambiente legal de la administración de personal
Dolan, valle, jackson, y schuler (2003)	1. Procesos básicos en la gestión de los recursos humanos
	2. Incorporación del individuo en las organizaciones
	3. Desarrollo de los recursos humanos
	4. Evaluación, compensación y mantenimiento de los recursos humanos
	5. Temas actuales en la gestión de los recursos humanos
Decenzo y robbins (2001)	1. Empleo que se refiere a la obtención de personas
	2. Capacitación y desarrollo, que tiene por objeto preparar a las personas
	3. Motivación, que busca estimular a las personas
	4. Mantenimiento, que pretende conservar o retener a las personas
Córnez, balkin y cardy (1999)	1. Contratación de personal
	2. Desarrollo del empleado
	3. Retribuciones
	4. Gobernación
Sherman, bohlander, snell (1999)	1. Alcanzando los requerimientos de los recursos humanos
	2. Desarrollo de la eficacia en recursos humanos
	3. Implementación de compensaciones y seguridad
	4. Mejoramiento de las relaciones con los empleados
Rodríguez (2002)	No plantea la clasificación por categorías que agrupan procesos, sino que define funciones específicas de la gestión de personal
Casillo aponte (1994)	1. Planeación del personal
	2. Organización de personal
	3. Coordinación de personal
	4. Dirección de personal
	5. Control de personal
Alles (2005)	1. Descripción de puestos
	2. Formación / Selección
	3. Compensaciones
	4. Desempeño
	5. Carreras
Alles (2006)	1. Dirección estratégica de recursos humanos

(Tomado de: García, 2009, p. 6).

4.1.1 Evolución de la gestión humana

Con el paso de los años la gestión humana ha dado grandes pasos, los cuales han traído consigo cambios significativos, que han sido posibles gracias al talento humano que ha participado de ellos, la gestión humana ha venido participando de grandes procesos y eventos mundiales, en el que se iniciaron los primeros estudios en cuanto al talento humano y las formas de motivarlo para aumentar la producción.

Sucesos como la globalización 2.0, proceso clave que trae consigo cambios significativos o mejor dicho transformaciones, la fuerza dinámica que da impulso a la integración global son las

empresas multinacionales, las cuales requieren del aumento de la mano de obra, así como aumentan la globalización del mercado, en donde se tiene la irrupción de la maquina a vapor y el ferrocarril, se da la caída de los costes de las telecomunicaciones, dado que se expande el telégrafo, los teléfonos, ordenadores individuales, satélites, fibra óptica, entre otros tanto cambios, lo que a su vez exige a la gestión humana avanzar al mismo ritmo, pues se hallan transformaciones que requieren de procesos efectivos que gestionen el recurso humano necesario para estar en frente de procesos tan grandes como los mencionados, por lo que se encuentra el origen desde entonces que la gestión humana o talento humano, era solo utilizado para el reclutamiento, selección y otros procesos alrededor (Friedman, 2006, p. 9).

Como ya se conoce, la gestión humana se encarga de los diferentes procesos del ser humano relacionadas al trabajo, el cual, Blanch (2003), citado por Orejuela, (2014) expresan que “En el marco de la cosmovisión moderna occidental, el trabajo es considerado, principalmente, como fuente de valor, utilidad, riqueza, dignidad, sentido e identidad y como factor de desarrollo social, organizacional, familiar y personal” (p. 134), por lo que uno de los factores a tener en cuenta en gestión humana, es el factor psicológico, o las connotaciones del mismo, pues tal como expone Orejuela (2014):

El trabajo puede ser evaluado en sus condiciones extrínsecas, intrínsecas y contextuales (medio-ambientales y relacionales) por los trabajadores como agentes operadores. También puede serlo por quienes controlan el proceso de trabajo (así como sus motivos y fines) en términos de los resultados del desempeño humano en cuanto a calidad y rendimiento (economía de tiempo y materiales); esto es, en su eficacia y eficiencia, condiciones que permiten deducir la efectividad y la productividad. (p. 166)

5. Desafíos contemporáneos derivados de la cuarta revolución industrial, la globalización y la pandemia del COVID

5.1.1 revolución industrial

En la actualidad el mundo sigue avanzando, trayendo con él cada día más cambios, es decir, procesos que caben en la cuarta revolución industrial o industria 4.0, así como expresa Maracci (2019):

El término Industria 4.0 significa, en esencia, la integración técnica de los sistemas ciber físicos (CPS), en la producción y la logística y el uso de la 'Internet de las cosas' (conexión entre los objetos cotidianos) y los servicios en los procesos (industriales), incluido las consecuencias para la creación de nuevo valor, los modelos de negocio, así como los servicios posteriores y la organización del trabajo. El CPS se refiere a las conexiones de red entre humanos, máquinas, productos, objetos y sistemas de TIC (tecnología de la información y la comunicación). En los próximos cinco años, se espera que existan más de 50 mil millones de máquinas conectadas en todo el mundo². (p. 2)

Esta cuarta revolución, en cuanto a la gestión humana implica reestructuraciones importantes, cambios significativos, pues con ella hablamos de la automatización de procesos que de alguna forma permitirá reducir trabajo realizado por el talento humano, sin embargo muchos de esos procesos al disminuir trabajos, de forma directa disminuye funciones, en este caso de la gestión humana, en especial los relacionados a la selección, reclutamiento, contratación entre otros, puesto que cada día los mismos se han estado reemplazando por agencias que se encargan específicamente de ellos “los estudios indican que la Industria 4.0 tendrá progresivamente fuertes impactos en las formas de creación de valor, en las formas de organización empresarial, en términos de la necesidad de reorganizar las actividades de servicio y la organización del trabajo (Maracci, 2019, p. 3), por lo que esta revolución implicara una gestión humana estratégica, capaz de reinventarse, para competir no sólo con productos sino con talento humano en sí, así como expone Maracci (2019):

² Traducción propia.

Los impactos de estos cambios también serán profundos en las organizaciones empresariales. Muchas empresas tendrán que redefinir sus actividades debido a cambios que podrían reducir la demanda de sus productos. El análisis de los impactos de estas tendencias es un aspecto estratégico, y es necesario considerar sus capacidades para enfrentar los nuevos requerimientos que plantea el mercado y las nuevas posibilidades de relaciones entre empresas, a nivel nacional e internacional, en las relaciones con los trabajadores, en las relaciones con los clientes, especialmente en sus capacidades tecnológicas y de investigación y desarrollo. (p. 7)³

5.1.2 Globalización

La globalización ha llevado a las organizaciones a replantearse las diferentes formas de trabajo, no sólo la del talento humano, sino la interna como los objetivos, las metas, la misión, la visión, entre otros procesos, pues como expresa Deloitte (2017), existen 2 efectos significativos en el trabajo y fuerza laboral:

En primer lugar, la tecnología está transformando la naturaleza del trabajo y forzando a las organizaciones a rediseñar la mayor parte de los puestos de trabajo. Un resultado que anticipamos, será la reconfiguración de los trabajos para potenciar las capacidades que son exclusivamente humanas: empatía, inteligencia emocional y social, la habilidad de contextualizar y definir los problemas del negocio.

En segundo lugar, la relación entre empleado y empleador está cambiando. Donde antes la mayoría de los trabajadores eran de tiempo completo, estaban incluidos en la nómina y gozaban de beneficios y salarios definidos, los empleadores del futuro también ejecutarán una proporción significativa de sus actividades a través de individuos con contratos de trabajo alternativos, que van desde trabajadores independientes a crowdsourcing y hasta trabajos por contrato. (p. 6-7)

La globalización no sólo representa cambios a nivel organizacional, sino también económicas, tecnológicas, por lo que no sólo los nuevos avances y los estilos de trabajo, implicara directamente al talento humano, sino directamente a las organizaciones, tal como lo expone Deloitte (2017):

³ Traducción propia.

Para obtener una ventaja efectiva de la tecnología, las organizaciones probablemente necesitarán rediseñar el trabajo en sí mismo, yendo más allá que la optimización de los procesos para encontrar formas de mejorar la colaboración entre máquinas y seres humanos, sacando lo mejor de cada uno y expandiendo el acceso al talento disperso. (p. 15)

6. PANDEMIA POR COVID 19

Sin duda la pandemia por COVID vivida en el año 2019, ha sido una de las mas grandes demostraciones de que el mundo aún no utiliza parte de sus evoluciones y facilidades, puesto que el método tradicional de trabajo, horas de trabajo, procesos de trabajo, han sido efectivos y cómodos de cierta forma, rehusándose en algunas ocasiones a saber de los avances frente al tema, por lo que algunas organizaciones presentaron dificultades relacionadas a la falta de flexibilidad de los procesos, Deloitte (2017) expone:

Las tendencias del mercado también tendrán su rol moldeando el futuro del trabajo, en respuesta tanto a los cambios en las demandas de los clientes como la capacidad de hacer frente a las necesidades laborales de manera más flexible, el poder de la atracción probablemente conduzca a alinear de una forma mucho más ajustada el trabajo con las necesidades del cliente. (p. 9)

Sin duda, no sólo las organizaciones se enfrentaron ante tal emergencia, sino también el recurso humano evidenciando la importancia de su rol estratégico en la misma, pues los procesos tradicionales en especial administrativos fueron unos de los más restringidos, por lo que resalta la importancia del uso de nuevas tecnologías, “en el nuevo escenario laboral, el éxito personal dependerá ampliamente de la aceleración del aprendizaje a lo largo de la vida de cada uno” (Deloitte, 2017, p. 13), por la fecha de publicación se puede evidenciar que las teorías alrededor de los cambios que requería el mundo ya estaban a luz, sin embargo como refiere Deloitte (2021):

La pandemia saco a relucir los obstáculos de las estrategias que concibe el camino de un punto A hacia un punto B sobre un rumbo estático y que asumen que cuentan con años, no meses o semanas, para repensar visiones desactualizadas y establecer un nuevo conjunto de verdades, como todos aprendimos de una manera difícil en un ambiente que puede cambiar de un momento a otro, los caminos y los tiempos en los que logramos nuestros objetivos también deben cambiar. (p. 6)

7. MÉTODO

7.1 Tipo de estudio

El estudio se realizará a través de la utilización del método *cualitativo*, ya que este se llevará a cabo mediante la interacción con el ambiente de forma activa, a través de la narración de experiencias, opiniones, pensamientos, emociones, comportamientos, entre otros. (Quecedo & Castaño, 2002, p. 8). El tipo de investigación será *descriptivo*, puesto que se tendrá como objetivo, narrar las características de la población (Tamayo, 2002, p. 46), dado el tiempo, el estudio se tratará de un estudio *transversal* puesto que se estudia la muestra por un determinado periodo.

El diseño de la investigación será un *estudio de caso*, ya que se trabajará con una institución en específico, es decir, la institución de salud de primer nivel, de la misma forma se tendrá una población reducida, ellos serán los líderes de las diferentes áreas (Martínez, 2006, p. 174). (Ver anexo 1f

7.2 Participantes

Los sujetos que hicieron parte de esta investigación fueron 9 profesionales líderes con un año de experiencia profesional en la institución de salud de primer nivel, ubicada al sur del Huila, en el Municipio de San Agustín. La muestra será seleccionada de manera intencional, sin tener en cuenta factores, como la edad ni sexo, solo deberán cumplir con la característica de un año de experiencia como líder en la organización.

7.3 Instrumentos

La recolección de información se realizará gracias a una entrevista semiestructurada, partiendo de las siguientes categorías: *desafíos en la organización y planificación del área de gestión humana, desafíos en la incorporación y adaptación de las personas a la organización, desafíos en la compensación, bienestar y salud de las personas, desafíos en el desarrollo del personal y los desafíos en las relaciones con el empleado.*

Tabla 1: Relación entre objetivos específicos y categorías de rastreo de la información

Objetivos específicos	Categorías de rastreo /análisis de datos
-----------------------	--

Identificar los desafíos en la organización y planificación del área de gestión humana	Desafíos en la organización y planificación del área de gestión humana
Identificar los desafíos en la incorporación y adaptación de las personas a la organización.	Desafíos en la incorporación y adaptación de las personas a la organización
Identificar retos los desafíos en la compensación, bienestar y salud de las personas.	Desafíos en la compensación, bienestar y salud de las personas
Identificar los desafíos en el desarrollo del personal	Desafíos en el desarrollo del personal
Identificar los desafíos en las relaciones con el empleado	Desafíos en las relaciones con el empleado

7.4 Procedimiento

La investigación se desarrollará en tres fases:

La primera consistirá en la *Contextualización teórica* lo que permitirá establecer el estado del arte en cuestión a través de una matriz, en las que se conjugaran las investigaciones que se han desarrollado en relación a los principales desafíos que perciben un grupo de líderes de una entidad de primer nivel en el Municipio de San Agustín Huila.

La segunda fase fue el *trabajo de campo*, en la cual se construirá el instrumento para la recolección de datos y se realizará la aplicación del mismo a los sujetos que participaron.

La tercera fase será la *organización, presentación y análisis de los datos* se llevará a cabo la interpretación de los datos obtenidos, a través de las entrevistas semiestructuradas, posterior a ello se transcribirán las entrevistas, se discriminará la información y se agrupará de acuerdo a las categorías, para finalmente analizar los datos.

8. RESULTADOS

A continuación, se presentarán los resultados obtenidos a través de las entrevistas a profundidad, las cuales fueron realizadas a nueve participantes del estudio. Inicialmente se presentarán los datos socio-demográficos y socio-laborales, lo que permitirá caracterizar los participantes. Posterior a ellos se presentarán los resultados obtenidos de acuerdo a las categorías de: desafíos en la organización y planificación del área de gestión humana y los desafíos en la incorporación y adaptación de las personas a la organización, percibidas por lo líderes en las diferentes áreas de un sector de salud de primer nivel.

Para el análisis de cada una de estas categorías, se tuvieron en cuenta los datos más relevantes agrupados en subcategorías, lo cual es soportado de manera empírica a través de fragmentos de discurso que permite evidenciar el hallazgo obtenido. En algunos de los casos se relaciona con el fragmento mencionado por un solo participante, sin embargo, en la mayoría de los casos el soporte se da con fragmentos mencionados por más de tres participantes, lo que permite tener un cierto valor de generalización y relevancia. Finalmente, se desarrolla la discusión de los resultados a partir del análisis categorial de los mismos.

Los datos se hallaron a través de la aplicación de la entrevista a profundidad y de algunos de los datos socio-demográficos y socio-laborales de los participantes. Por lo que se contó con la participación de 6 mujeres y 3 hombres, cuyas edades oscilaban desde los 25 y 58 años, la característica principal de los sujetos es el liderazgo de ciertas áreas de la E.S.E, por lo que son personas encargadas de liderar procesos y personal.

Tabla 2: Caracterización de los sujetos participantes

	sujeto 1	sujeto 2	sujeto 3	sujeto 4	sujeto 5	sujeto 6	sujeto 7	sujeto 8	sujeto 9
edad	39	27	30	58	45	25	40	26	40
sexo	Femenino	femenino	Masculino	masculino	masculino	femenino	femenino	femenino	femenino
cargo	Jefe de salud Publica	Jefe de Urgencias	Coor. de sistemas	Coor. de SST	Líder de Urgencias	Líder SIAU	Jefe de ruta perinatal	Líder Salud Mental	Líder PYP
antigüedad en el cargo	2 años	2 años	10 años	15 años	2 años	1 año	1 año	2 años	3 años

<i>antigüedad en la empresa</i>	15 años	4 años	10 años	24 años	4 años	3 años	2 años	2 años	10 años
<i>nivel educativo</i>	Posgrado	posgrado	Pregrado	pregrado	pregrado	pregrado	Posgrado	posgrado	pregrado
<i>educación</i>	Enfermera	Enfermera	Ing. De sistemas	Profe. de SST	Profe. SST	Adm. de Empresas	Enfermera	Psicóloga	Enfermera

Como se evidencia la antigüedad en los diferentes cargos de liderazgo, oscilan desde el año hasta los quince años, para algunos de los participantes sus primer trabajo y cargo de liderazgo fue brindado en la organización, y otra parte de ellos, llevan un considerable tiempo laboral en la misma, lo que facilita la obtención de resultados, puesto que se podrá comparar con mayor exactitud las percepciones frente a los desafíos de gestión humana. Del mismo modo se halla que cuatro sujetos tienen un nivel educativo de posgrado y cinco de ellos pregrado, en diferentes temas y profesiones, desde las personas con un enfoque en salud hasta el ingeniero y profesional seguridad y salud en trabajo.

8.1 Desafíos en la organización y planificación del área de gestión humana

En relación a los principales *desafíos que afronta la institución tanto en la organización como en la planificación de la gestión humana*, los sujetos expresan y coinciden en que para que se dé una adecuada organización como planificación, es importante que el recurso humano haga parte de ello, es decir, generando espacios en donde se puede expresar y aportar ideas para el éxito de la misma, pues se halla que la mayor parte del personal, no conoce los aportes de gestión humana ni sus objetivos, así lo expresa el sujeto 2:

Es muy importante, o al menos para mí, que la organización, en especial la oficina de talento humano, piense en cada detalle, que se piense en las personas que ya hacemos parte, así como las personas que ya van a ingresar, que se ajuste muy bien y nos expresen de forma clara que es lo que esperan de nosotros, aquí estamos todo el tiempo corriendo, y más en urgencias, y a veces las personas cuentan con la profesión pero no con actitud, o al contrario, y creo que eso tiene que ver en la selección y así como la inducción.

Del mismo modo se halla que en la institución se manejan tres estilos de contratación, existen las personas que cuentan con un contrato fijo, es decir de planta, también existe la prestación de servicios y contratación por agremiación, por lo que para los sujetos entrevistados, se encuentran diferencias notables a pesar de hacer parte de la misma organización, por ello para personas como el sujeto 5 refieren que: Ojala cuando se organizaran todos estos procesos, aunque sea a una persona por área le preguntaran lo que nos gustaría, yo sé que muchos diríamos que el desafío, sería tener igualdad entre las personas agremiadas, contratistas y de planta.

Por otro lado, también se menciona que existen apoyos extras para que ingresen a la organización cierto recurso humano, lo que aumenta una constante de entradas y salidas cercanas, que impiden la alineación de los objetivos, ya que, al presentarse un proceso como el mencionado, solicitan que gestión humana, realice un seguimiento y educación en la misma constancia con las que se realizan los ingresos, el sujeto 5 expresa que:

Es importante, la sensibilización y educación, como, por ejemplo, por la pandemia que pasamos entonces, sería relacionado a los protocolos de bioseguridad, estar en contacto con nosotros, expresando que es lo que esperan, así mismo la búsqueda de personal idóneo, que no sea a ojímetro, sino que se analice hasta las fortalezas que posee cada persona.

Por lo que se podría concluir, que los sujetos se muestran interesados en el mejoramiento del área de gestión humana en la organización y la planificación de la misma, así como en la participación de esta, sin embargo, es de suma importancia según la opinión brindada hacer parte de la creación de la misma, es decir, el aporte de ideas, opiniones u observaciones de forma libre.

En relación a *desafíos internos y externos a la hora de la realización y análisis de cargos*, existen una constante queja frente al tema, ya que coinciden en el discurso frente a que existen desafíos internos como los mencionados anteriormente, así como los externos, que pueden llegar a ser aún más grandes, como lo es el apadrinamiento del personal, tal como lo expone el sujeto 3:

El desconocimiento, lo que hace que se presente más desorden, cuando no se expone lo que se espera del personal. Se maneja el apoyo por padrinos que los sostienen, por lo que hay cambios constantes, es por ello que la gestión humana debe estar ahí, pendiente de que los procesos sean entendidos y captados por todos. El ingreso fácil, es uno de los desafíos más grandes que tienen, eso no permite el adecuado filtro.

Según lo mencionado a lo largo de la entrevista, se hallan respuestas relacionadas a lo mencionado, por lo que se concluye, que de las molestias más recurrentes y expresadas están en relación al ingreso de personal por apoyo extras.

En relación a las *implicaciones internas considera que existen a la hora de realizar la organización y la planificación de GH*, se encuentra que para los sujetos si no se responde de forma idónea con lo mencionado, estas podrían darse de forma negativa, generando falencias de forma interna, tal como lo expone el sujeto 1:

Es un proceso muy importante, si dentro de los perfiles o cargo creados por la institución hay cumplimiento del cien por ciento de esos requisitos o estándares para poder evaluar esa evaluación de cumplimiento y si se pudiera lograr así cien por ciento sería mucho más eficientes, pero aquí también influyen otro tipo de situaciones que dependientemente que el personal cumpla o no con esas evaluaciones de cumplimiento. Finalmente, no hay unos planes de mejora, sigue en algunas situaciones no habiendo cumplimiento también, pero se sabe cuándo pasar por alto pues no hay mejora de acción de esos procedimientos.

Es decir, las implicaciones internas están relacionadas al incumplimiento de los requisitos que como profesionales deben tener, lo que afecta de forma directa al cumplimiento de los procesos institucionales, así como los objetivos propuestos, como la humanización por lo que el sujeto 2:

Las implicaciones serían, como mencione, nosotros por ejemplo en urgencias, que nos llegue un usuario y justo lo atienda alguna persona que no tiene nada de empatía o de humanización que es lo que busca la E.S.E o eso al menos es lo que dicen que esperan de nosotros.

O personas como el sujeto 3 que refieren que las implicaciones internas estarían relacionadas al “desconocimiento, porque no se es claro, porque esta es la hora que yo llevo 10 años en la institución, pero no nos han hecho parte ni preguntado frente a lo que esperamos” o como también expone el sujeto 4:

La parte importante para el hospital es tratar a la persona de un amanaera que ella se sienta bien, que se sienta que el hospital la acoge, que de pronto el personal se ponga la camiseta como decimos nosotros, en el tiempo que vaya a estar acá, que hagan un buen trabajo, que se vea reflejado, que la persona si está conforme a lo que ella quiere realizar.

Por otro lado, en cuanto a las implicaciones externas, el sujeto 8 refiere que No se genera una buena empatía, lo que afecta al usuario, que es en pro de quien estamos nosotros. Partiendo en que en relación al conocimiento de las políticas de gestión humana, todos coinciden en que no la conocen, solo saben de qué uno de ellas es la humanización, se podría concluir con que, frente a las implicaciones internas, los afectados son el mismo recurso humano, así como la organización ya de que de estos depende, además no se estaría cumpliendo coherentemente con los objetivos plasmados por la misma, como lo es la humanización, y de forma externa las implicaciones estarían ligadas a las afectaciones al usuario externo, quien es la persona que acude la E.S.E.

8.2 Desafíos en la incorporación y adaptación de las personas a la organización

En relación a la percepción de *los desafíos que afrontan las personas frente a la incorporación y adaptación a la organización*, se puede argumentar que estarían relacionados a ciertas falencias internas, que pueden afectar la incorporación y adaptación de las personas dentro de la organización, lo que es imprescindible, para que se dé el proceso de forma adecuada, por lo que el sujeto 6 muestra Que no hay personas concretas para ese proceso, a veces no se encuentra respuesta, por ejemplo, nosotros estamos por agremiación, es difícil porque no sabemos a quién dirigirnos ni que hacer, se puede intuir que este de situaciones pueden llegar a generar desorden e incertidumbre ya que, específicamente en el proceso de adaptación es importante la presencia, la guía o acompañamiento de la entidad, con el fin de garantizar que este se presente de la mejor forma, además que otro desafío como comenta el sujeto 8, se presente en cuanto a:

El incorporar a las personas idóneas a la institución, primero eso, si se hace un determinado y buena inducción, la persona tendrá más opciones y se le facilitara identificar si es el lugar en donde desea estar, lo que facilita una adecuada selección.

Por último, el sujeto 9, refiere que una buena adaptación se relaciona a el compromiso propio, mediante el cual puedan inspirar, ser un ejemplo, por lo que se puede concluir, que la presencia de los líderes, una adecuada inducción y seguimiento pueden llegar a garantizar una adaptación prospera y estable del recurso humano.

En relación a *los desafíos tendría GH en cuanto a la requisición y reclutamiento del personal*, se evidencia gracias a la entrevista que los sujetos coinciden en la búsqueda y adecuado filtro del recurso humano a ingresar, así como el ingreso transparente y acompañamiento constante, el sujeto 1, ante esto expone:

A mi punto de vista no se hace un acompañamiento sino hasta cuando se presentan algunos hallazgos, siento que no hay acompañamiento si está adaptada si ha entendido los procesos, las personas incluso de los procesos se apoyan de sus mismos compañeros para no necesitar acompañamiento en esos procesos y por ende el líder no se entera que no tiene las habilidades necesarias. Solo cuando hay hallazgos o errores no se revisa si ha entendido los procesos o si está adaptada.

Por otro lado, personas como el sujeto 2, comenta que:

El desafío más grande que tiene no solo esta organización sino muchas, tiene que ver con los ingresos transparentes, que no haya congestión o apoyo de personas extras, para que entren personas que no sepan ni donde están parados, y todos tienen derecho aprender y atender su oportunidad, pero para eso también hay que saberlos ubicar.

En donde se sigue evidenciando similitudes en sus opiniones, como el sujeto 7, quien menciona que es importante encontrar perfiles idóneos y adecuados, que vayan acorde, sería bueno jornadas pedagógicas, en las que se hiciera revisión de como las personas interactúan, por lo que se concluye según los comentarios de los sujetos entrevistados, la importancia de la creación de estrategias de apoyo y fortalecimiento, en procesos tan importantes como el mencionado, puesto que se podría hallar que procesos como este, no solo tendría repercusiones físicas sino también psicologías.

En relación a las implicaciones tendrían el ingreso de las personas a la organización frente a la incorporación y la adaptación, partiendo de las opiniones de los sujetos entrevistados, estarían ligados a repercusiones físicas y psicológicas, puesto que por las falencias antes la incorporación y adaptación podría verse reflejadas, en inestabilidad laboral, provocando con ello renuncias constantes, lo que afecta la estabilidad no solo de los individuos sino no de la misma organización, tal como expone el sujeto 1, Las implicaciones de una mala incorporación o adaptación del personal a la empresa podrían verse en hallazgos a nivel de salud mental o la renuncia, como en

muchos casos, por otro lado, podrían verse inmersas específicamente como refiere el sujeto 3, puesto que

Que puede llegar afectar al usuario final, que puede ser para bien o mal, relacionado a la atención, no todas las personas tienen la misma capacidad de adaptación, verificar que se dé una forma adecuada, porque eso puede afectar a la persona y a la institución, con ellos de forma directa al usuario final.

Así como también lo expone el sujeto 9:

Las implicaciones de algo tan importante como lo es el recurso humano, serían muy grandes, recordando que somos no dos ni tres personas las que trabajan en la E.S.E son muchas personas, ahora imagínese ¿si una persona no se adapta? Eso genera descontrol, inconformidades en las que pueden coincidir más personas, formando grupos de personas inconformes.

8.3 Desafíos en la compensación, bienestar y salud de las personas

En relación a la percepción de *los desafíos en la compensación, bienestar y salud de las personas*, se halla una alta incidencia de respuestas, relacionadas nuevamente a que por los sistemas de contratación que existen en su sitio de trabajo, afecta la forma en que se puedan realizar los programas, estrategias, o actividades para el recurso humano, partiendo y recordando que los contratos efectuados, varían desde agremiados, contratistas y personas de con puestos de planta, siendo este uno de los principales desafíos percibidos, así como expresa el sujeto 1:

Pienso que la institución tiene grandes desafíos, empezando con los sistemas de contratación que tiene, básicamente tiene 3 procesos de contratación, uno es el personal de planta pues se le reconoce sus derechos laborales, viene otro tipo de contratación que son los agremiados y el de prestación de servicios, pienso que estos dos no son reconocidos sus derechos laborales por el tipo de contratación que tiene, básicamente no hay una compensación para esos dos tipos de contratación.

Comentario, que comparte con otro de sus compañeros de trabajo, específicamente en el tema de labores, como es el caso del sujeto 5, quien expresa:

Existe mucha desigualdad, por ejemplo, entre el área administrativa que gana lo mismo que nosotros que somos de otras áreas, y ellos además cumplen o se les respeta el horario de las 8 horas, mientras nosotros trabajamos las 24 horas, el desafío es ese, tratar a todos por igual.

Por lo que para otros líderes, es importante competencias como la capacidad de escucha, y para que se puedan crear planes de bienestar, es sustancial, comprender que otro de los desafíos planteados está básicamente en la forma, o la estrategia, en las que motivaran a sus equipos de trabajo, como el comentario enunciado por el sujeto 2:

Ponernos de acuerdo a todos, aquí nos reunimos y decimos una y otra cosa, pero cuando debemos hablar directamente con quienes nos quieren escuchar, todo se vuelve una locura, pero si coincidimos en que, como sistema de salud y personal de salud, quisiéramos ser más valorados, que no sólo se reconozca por ejemplo a los médicos, sino desde la persona que hace el aseo en adelante, que la E.S.E nos motive a seguir en pie.

Del mismo modo se identifica según lo que verbalizan los usuarios a través del lenguajes verbal y no verbal, niveles de poca satisfacción frente al tema mencionado, ya que declaran que esta situación genera implicaciones a nivel emocional, ya que para el sujeto 5, este ambiente le genera sentimientos tales como, aburrimiento, y se desmotivación, porque uno necesita el empleo, pero saber que debemos dar tanto para recibir tan poco, y no solo hablo de lo económico., a raíz de lo mencionado y evidenciado, se asemeja que antes de crear estrategias, o planes de bienestar, para el recurso humano, es importante contar con ciertas políticas, que creen ambientes sanos, de equidad e igualdad. Pues para el sujeto 9, es importante, la creación de ambientes seguros, salud mental, bienestar, salud física, entre otros beneficios.

8.4 Desafíos en el desarrollo del personal

En relación a la percepción de los *desafíos en el desarrollo del personal*, se identifica que para un adecuado desarrollo del mismo por parte de la organización es importante saber observar el personal, así como creación de estrategias asociadas al reconocimiento por habilidades. Pues el recurso humano, comprende su valor dentro de la institución, esto expone el sujeto 1:

El desarrollo es muy amplio ya que el talento humano es muy fundamental, sin ese componente las instituciones no cumplirían sus objetivos y no fueran dinámicas de un mercado. Esta área tiene muchos desafíos a nivel de la parte profesional de sus colaboradores desde la parte humana, sus colaboradores porque muchas veces se torna difícil de manejar esa parte por los componentes que tiene cada ser humano y se torna difícil manejar esa parte de humanización de personal.

De acuerdo a lo expresado por el anterior autor y otros colegas suyos, exponen, sus deseos e intereses, por crecer junto a la institución en que laboran, por ello enuncian posibles estrategias para que el desarrollo del recurso humano se presente de forma idónea, tal como refiere el sujeto 4:

En el hospital, desde hace un tiempo se han querido y se ha hallado la necesidad de realizar espacios de capacitación en los que se trata de educar y sensibilizar al talento humano, pero el desafío está en la aplicación de cada una de las capacitaciones, en que no se quede en palabras.

Pues como se muestra anteriormente, en la E.S.E del Municipio de San Agustín, Huila, ya se han tenido acercamientos a este tipo de procesos en pro de la adaptación, por lo que, según lo pronunciado por los líderes, es transcendental que se presenten de forma constante, pues ellos mismos ya han realizado una caracterización de casos como el que expone el sujeto 5:

Aquí hay de todo tipo de personas, y no depende solamente si es líder encargado, sino de todo, uno ve aquí a personas empoderadas y consentido de pertenencia que cada día uno ve que se esfuerzan por dar lo mejor de sí, por tener un buen resultado, por ese lado el reto o el desafío es saber valorar y mantener a esa persona así.

De forma directa se podría hablar de implicaciones positivas, expuestas por el mismo sujeto 5, quien comenta que, el tener a personas con sentido de pertenencia, personas agradecidas por el apoyo en el crecimiento personal y profesional, pero en realidad eso es raro. El sujeto 7 coincide que los desafíos enunciados tendrían un impacto efectivo, expresando que, de forma positiva se podría exponer que el personal, cada día va a requerir de nuevas habilidades y aptitudes que van a aportar a la organización.

Por lo que se hace fundamental, el sostenimiento de procesos como es el de la adaptación, teniendo presente que la institución ya lo está haciendo propio, y ya se dio el primero paso, partiendo de las respuestas y comentarios realizados por cada uno de los líderes de las diferentes áreas plasmadas anteriormente, se evidencia una posición de agrado y participación en este proceso.

8.5 Desafíos en las relaciones con el empleado

En relación a los *desafíos en las relaciones con el empleado*, es el último subproceso pero no menos importante a los demás, pues en él, se pudo probar que son sustanciales los espacios de diálogo, así como incentivar al personal, y de forma directa respetar la libre opinión, por ambas partes, siendo este según lo encontrado en los discursos de los líderes, como un desafío significativo a nivel personal y profesional, pues enuncian, la relevancia de un clima laboral ameno, partiendo de que en la institución, se trabaja con usuarios, que esperan y requieren de ellos lo mejor de sí, ya que es el sector salud en donde laboran, por lo que identifican como uno de los desafíos que tienen el área de gestión humana, según comentario del sujeto 1:

Sería importante que estuvieran más personas a cargo de esta área, porque por más que esta persona quiere abarcar esta área es insuficiente, porque día a día hay más requerimientos más necesidades en talento humano, sería importante que aparte de los líderes esta persona tuviera un acompañamiento de otro tipo para poder identificar esas necesidades.

Otro de los desafíos, expuestos, se localizan relacionados al hecho, de evitar las posturas de liderazgos rígidos o sesgados, tal como refiere el sujeto 3:

Crear en nosotros la confianza de que podamos hablar, sin tener el temor de ser despedidos, de que, si algo no nos gusta, así como los directivos nos lo pueden decir, que nosotros también tengamos esa opción de poder hablar.

Del mismo modo lo expone el sujeto 8, quien comenta que es significativo, el poder escuchar, comprender y estar presentes, además de tener un trato igualitario con todos, que nos sintamos parte y respaldados. Lo que traería consigo de forma directa implicaciones, que según el sujeto 1, podrían verse reflejadas en, las malas relaciones con los mismos, si no se habla, si no hay contacto, imagínese como sería la situación acá dentro habría mal clima laboral y clima del feo, así como lo expone el sujeto 3 se evidenciaría, represión, porque el que no se permita nuestras opiniones de forma abierta, puede llegar a ser vista de esa forma. Aunque también se hallaron implicaciones efectivas, como las que refieren el sujeto 2, quien comenta que se tendría, implicaciones a nivel positivo, sería unos espacios sanos, en donde todos podamos opinar, espacios en lo que trabajemos realmente como un equipo, o como el sujeto 8, quien refiere que, el saber escuchar, y comprender que somos diferentes, todos podemos opinar y más si somos parte de una misma organización.

En relación a lo comentado por parte de los líderes, y sus repuestas, en cuanto al subproceso de relaciones con el empleado, para ellos y sus grupos, es fundamental, el que se les haga parte, se permita las libres expresiones, basadas en el respeto, no solo hacía si ellos, sino de forma reciproca, dependiendo de como se presente la misma podría detonar ambientes sanos o con dificultades.

En conclusión, en cuanto a las implicaciones que tendrían las personas frente a la incorporación y adaptación estas pueden generar un impacto positivo o negativo, ya que, si se realiza un adecuado acompañamiento del mismo, ya sea por gestión humana o por el líder como tal, aporta significativamente no solo a la organización sino también así mismo. Del mismo modo, para que esta se presente de forma triunfante, puede verse desde complicaciones internas, como el desorden y descontrol como lo expresan los entrevistados, y externas en las falencias frente al servicio del usuario final. En cuanto a los desafíos en la compensación, bienestar, y salud de las personas, se tiene como desafío principal, el crear condiciones igualitarias dentro de lo que sea posible, pues halla que el recurso humano identifica que dé nos ser así, se tendrían implicaciones emocionales, asociadas a la falta de motivación. Referente a los desafíos en el desarrollo del personal, se nota un avance, un primer paso frente al tema, mediante capacitaciones, y según lo mencionado por los

líderes, esta estrategia ha sido de agrado de ellos, por lo que muestran como desafío principal en este subproceso, el sostener esta estrategia a través del tiempo. Finalmente, en cuanto a los desafíos de las relaciones con el empleado, exponen lo relevante del tema, ya que, para ellos, es fundamental un clima laboral ameno, basado en el diálogo y la libre expresión. Por lo que coinciden en la mayor parte en concientización de la connotación positiva que traería consigo un área de gestión humana, de forma integral, con competencias básicas y fundamentales, como la capacidad de escucha, la empatía, la identificación de necesidades, el trabajo en equipo, entre otras tantas.

9. CONCLUSIONES

La presente investigación abordó los principales desafíos que afronta la gestión humana en el Municipio de San Agustín del Huila, según la percepción de líderes de una entidad de salud de primer nivel, a través de las repuestas brindadas por 9 de ellos, de la E.S.E Hospital Arsenio Repizo Vanegas, en relación a las categorías: desafíos en la organización y planificación del área de gestión humana, desafíos en la incorporación y adaptación de las personas a la organización, desafíos en la compensación, bienestar y salud de las personas, desafíos en el desarrollo del personal y desafíos en las relaciones con el empleado.

En relación a los desafíos en la organización y planificación del área de gestión humana, se percibe que el grupo de líderes coinciden en la importancia de la misma, así como sus deseos por hacer parte tanto de la organización como la planificación, pues comprenden su valor dentro de su sitio de trabajo, así como lo expresa Piteres, R., Cabarcas & Gaspar. H, (2017), quienes recalcan, la importancia no solo de los líderes dentro de la institución, sino de todo el recurso humano, que hace parte en este caso de la E.S.E, del mismo modo incluye dentro de su teoría, la importancia de no sean vistos como seres a partes sino como “socios” de la misma.

En esta categoría, se evidencia que, en la organización y la planificación del área de gestión humana, es importante y su principal desafío es contar con la opinión del talento humano, así como la socialización a los mismos, con el fin de que maneje la misma información, alineando de forma directa los objetivos personales con los organizacionales, así como lo expone Montoya, C., & Saveedra, M, (2016), quienes apuntan que las organizaciones deben visualizar con claridad hacia

donde quieren llegar, y la forma en la que lo logran, pero sólo es posible lo anterior si se capacita, se direcciona, se socializa y acompaña a todos los miembros de la institución.

En relación a desafíos en la incorporación y adaptación de las personas a la organización, se encuentra que la institución deberá realizar un proceso detallado de la misma, así como constante, en donde se realice el respectivo seguimiento, como menciona (Maracci, 2019, p. 3), quien prevé la necesidad de personal efectivo, eficiente e innovador, y no para el futuro, sino para el ahora, es decir, desde ya, y respecto a su teoría y los resultados de la entrevista, para tener un mejor proceso de incorporación y adaptación uno de los más grandes desafíos están relacionados a la transparencia en la selección, creación clara del manual de funciones, adecuada inducción y seguimiento al proceso, de no hacerse así se podrían hallar implicaciones como la falta de personal idóneo, falta de coherencia entre el perfil y la ocupación del recurso humano.

En relación a los desafíos en la compensación, bienestar y salud de las personas, se identifica, la necesidad frente a la creación de estrategias igualitarias, es decir, la unificación y eliminación de ciertas barreras, notorias e importantes, como lo exponen los líderes a través de las diferentes narraciones, partiendo de que uno de los más grandes conflictos estarían ligados a los estilos de contratación, para Piteres, et al. (2017), quienes expresan dentro de sus investigaciones la relevancia que tiene romper con ciertas tendencias tradicionalistas, que forjan barreras, como las que mencionan los líderes, que al contrario de ello, exponen y exaltan la importancia de incentivar al recurso humano a través de diferentes propuestas, con el fin de prevenir posibles implicaciones relacionadas a las fallencias en el clima laboral, las cuales se reflejarían en cansancio físico y mental del recurso humano, en el que se asocian emociones como frustración y tristeza, según la narración de los líderes.

En relación a los desafíos en el desarrollo del personal, se evidencia que es una categoría con gran significado en la vida personal y laboral, al menos eso exhiben los líderes en sus discursos, cabe aclarar que las 9 personas entrevistadas, coinciden en que para ellos es de vital importancia el apoyo así como el reconocimiento por su trabajo y no sólo relacionadas a las profesiones, sino también a sus habilidades y competencias, en lo que coinciden con (Velasquez, H., & D'aleman, L, 2018, p.24), pues para estos autores ya que dentro de su teoría, muestran que este tipo de dinámicas aportan y marcan significativamente al recurso humano como a la organización.

Dentro de esta categoría se encuentra que uno de los principales desafíos está relacionado al saber escuchar y observar el personal, así como la creación de maniobras de motivación asociadas al reconocimiento por las habilidades, del mismo que al presentarse de la forma propuesta las implicaciones estarían ligadas al mejoramiento de la evaluación de desempeño, lo que beneficia a ambas partes.

En relación a los desafíos en las relaciones con el empleado, es una de las categorías más importantes, pues según expresan como recuso humano tienen mucho por aportar a la institución, además de ello, el tener la oportunidad de expresar sus ideas, opiniones y observaciones, crearía grandes e importantes competencias como lo es el sentido de pertenencia y empatía por la institución, para Sastre & Aguilar (2003), el factor humano, es una de las ventajas más grandes que tiene que tienen las organizaciones, por lo que los desafíos estarían relacionados a la creación de espacios de dialogo, incentivar al personal a la participación así como respetar la libre opinión, al contrario de ser así se tendrían como implicaciones afectaciones a nivel emocional y físico, lo que a la vez envolvería las apuros en el clima laboral.

En relación con los principales desafíos que afronta el área de gestión humana en el Municipio de San Agustín Huila, según la percepción de líderes de una entidad de salud de primer nivel, que oriento este trabajo, se podría decir que, los lideres la E.S.E, comprenden los desafíos que tiene gestión humana, y aún más al ser relativamente nueva, y encontrarse en proceso de ajuste, por lo que se muestran dispuestos apoyarla y hacer parte de la misma, con el objetivo de que mejorar personalmente y aportar a la institución, a través de estrategias en pro del propio recurso humano, pues comprenden que su postura en la institución es significativa e importante, por lo que a cambio solicitan espacios de dialogo, intercambio de ideas, opiniones y observaciones teniendo presente el papel que está juega es fundamental tanto para ellos como para la misma institución.

En relación con las limitaciones de este estudio se reconoce que, al ser un tema relativamente nuevo, los líderes se muestran escépticos a este tipo de investigaciones, puesto que no es común que se le indague frente a la percepción de un área de la institución, sin embargo, y del mismo modo exponen agradecerles el ejercicio, puesto que consideran de suma importancia la creación de espacios de comunicación.

En relación a lo anterior, es importante, continuar realizando este tipo de investigaciones, de tipo cualitativo, puesto que en concordancia con el significado de gestión humana, el recurso

humano es el factor primordial en una organización, y el permitirles expresarse libremente, aporta de forma generadora no solo a la institución, sino primero a ellos mismos, segundo, a la misma gestión humana, puesto que se garantiza la viabilidad de las estrategias en pro de la misma población y tercero y de forma directa a la organización.

Respecto al valor práctico de este estudio se puede decir que, este tipo de investigaciones es un apoyo a área de la gestión humana para que se presente de forma adecuada y ajustada a los cambios considerables que ha tenido a través de los años, y sigue avanzando aún más cada día, la realización de investigaciones como la anterior, permite ir en alineación con lo que espera el recurso humano de la misma así como la institución, ya que a raíz del resultado de la presente investigación, se puede evidenciar que gestión humana se encuentra respaldada y tiene personas interesadas en el mejoramiento de la misma.

10. REFERENCIAS

- Abreu, J. L. (2017). Un Nuevo Modelo de Gestión de Recursos Humanos (A New Model for Human Resource Management). *Daena: International Journal of Good Conscience*, 12(3), 387-404. [http://www.spentamexico.org/v12-n3/A24.12\(3\)387-404.pdf](http://www.spentamexico.org/v12-n3/A24.12(3)387-404.pdf)
- Agudelo, C., Saavedra, M., & Monsalve, V. (2016). La gestión humana: un socio estratégico organizacional. *Visión de futuro*, 20, (1), 164-188. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/3579/357943291005/html/index.html>
- Álvarez, N., & Saldarriaga, C. (2019) *percepción de líderes de gestión humana en torno a la retención de personal y su influencia en la estrategia organizacional* [Tesis maestría Universidad EAFIT]. Repositorio Institucional Universidad EAFIT. <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/14622>
- Ascanio, J., Bayona, A., & Rico, W. (2017). Las prácticas innovadoras de la gestión humana: una necesidad estratégica de las microempresas. *Ciencias estratégicas*, 25 (37), 15-24. <https://www.redalyc.org/pdf/1513/151353628002.pdf>
- Barrios, K., Oliver, E., & Figueroa, Brenda. (2020). Conditions of human talent management that favor the development of dynamic capabilities. *Información tecnológica*, 31(2), 55-62. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/infotec/v31n2/0718-0764-infotec-31-02-55.pdf>
- Botero, D., (2017). El papel de la gestión humana en la construcción de la organización ágil. *Colombia* [Tesis maestría Universidad EAFIT]. Repositorio Institucional Universidad EAFIT. <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/13638>
- Castaño, M. (2020) *percepción de la importancia de implementar el área de desarrollo de personal en un grupo de líderes de microempresas del municipio de garzón (huila)*. [Tesis maestría

- Universidad EAFIT]. Repositorio Institucional Universidad EAFIT. <http://hdl.handle.net/10784/16315>
- Castillo, A. (2020) principales procesos de gestión humana en Brasil, Colombia, Chile, Ecuador y Perú para empresas del sector servicios, business process outsourcing (bpo): un estudio comparativo. [Tesis maestría Universidad EAFIT]. Repositorio Institucional Universidad EAFIT. <http://hdl.handle.net/10784/17002>
- Chiavenato, A. (2002). *Gestión del talento humano*. Editorial The McGraw-Hill Companies. <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/338def00df60b66a032da556f56c28c6.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*”. Tercera edición. McGraw-Hill. https://www.academia.edu/37288032/GESTION_DEL_TALENTO_HUMANO_3ra_EDICION
- Deloitte. (2017). Navegando el mundo del trabajo. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/human-capital/Navigating-the-FoW.pdf>
- Deloitte. (2021). *Liderando el cambio de sobrevivir y prosperar*. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com/sv/es/pages/human-capital/articles/tendencias-capital-humano-2021.html>
- Dolan, L. S. Cabrera, V.R. Jackson, E. S & Schuler, S. R. (2007). *La gestión de los recursos Humanos*. Editorial McGraw-Hill/INTERAMERICANA DE ESPAÑA. https://www.academia.edu/11855126/GESTI%C3%93N_DE_RECURSOS_HUMANOS_DOLAN_MC_GRAW
- Duran, M. (2020) Líderes y organizaciones culturalmente diversas, un desafío para el presente siglo. *Revista UNIMINUTO*, 1 (19), 68-82. <https://revistas.uniminuto.edu/index.php/Pers/article/view/2303>
- García, S. M. (2009). *Los Macroprocesos: un nuevo enfoque en el estudio de la gestión humana*. Editorial Universidad del Valle. <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/handle/10893/10380?locale-attribute=en>
- Gómez Vélez, M. A. (2016). Sobre la psicología organizacional y del trabajo en Colombia. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 7(1), 131-153. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5454161>
- Hernández, B., & Toro, I. (2017) Foucault y el cuidado de sí mismo: una posibilidad para la gestión humana. *Revista espacio*, 38 (53), 1-35. <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:3vM1fzp9KT8J:https://repositorio.eafit.edu.co/handle/10784/16315%3Flocale-attribute%3Des+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=co>
- Jimenes, A., & Villanueva, M. (2018) Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar. *Revista Joven*, 18 (SN), 183-195. http://elcriterio.com/revista/contenidos_18/13.pdf

- Lopez, P., Díaz, Z., Sagredo, A., & Pomores, Y. (2017) Evaluación de la gestión del talento humano en entorno hospitalario cubano. *Revista Cubana*, 43 (1), 3-15. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662017000100002
- Maracci, D. & Dos santos, A. (2019). manufatura avançada e seus impactos sobre o trabalho. Texto para discussão, n (391), 1-29. <https://www.eco.unicamp.br/images/arquivos/artigos/TD/TD371.pdf>
- Merino, L. (2018) *impacto de prácticas de gestión humana en el cumplimiento de las metas de responsabilidad social empresarial según líderes de gestión humana en una empresa manufacturera en Colombia* [Tesis maestría Universidad EAFIT]. Repositorio Institucional Universidad EAFIT. <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/12631>
- Montoya, C., & Saveedra, M. (2016) El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Revista Científica Visión de Futuro*, 20, (2), 1-20. <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf>
- Pérez, A. M. S., Milian, A. J. G., Cabrera, P. L., & Victoria, I. P. (2016). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *Revista de Información científica para la Dirección en Salud. INFODIR*, (24), 86-99. <https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=70797>
- Piteres, R., Cabarcas, M., & Gaspar, H. (2017). El recurso humano factor de competitividad en el sector salud. *Investigación e Innovación en Ingenierías*, 6, (1), 93 - 101. DOI: <https://10.17081/invinno.6.1.2778>
- Quecedo, R., & Castaño, C. (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa, *Redalyc*, s. v (14), 5-39. <https://www.redalyc.org/pdf/175/17501402.pdf>
- Ramírez, I., Espindola, C., Ruíz, G., & Hugueth, A. (2019). Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico. *Información tecnológica*, 30(6), 167-176. https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-07642019000600167&script=sci_abstract
- Rihan, I. (1998). *What is Human Resources Management* [¿Qué es la gestión de recursos humanos?]. Obtido de academia. edu: https://www.academia.edu/7775792/What_is_Human_Resources_Management
- Rivera, D., Carrillo, S., Forgiony, S., Nuvar, I., & Rozo, A., (2018) Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables. *Revista espacios*, 39 (22), 1-14. Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables. *Revista espacios*, 39 (22), 1-14. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n22/a18v39n22p27.pdf>
- Rivera, D., Hernández, J., Forgiony, J., Bonilla, N., & Rozo, A. (2016) Impacto de la motivación laboral en el clima organizacional y las relaciones interpersonales en los funcionarios del sector salud. *Revista espacios*, 39 (16), 1-19. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n16/a18v39n16p17.pdf>

- Rubio, L., & Jiménez, O. (2019). Relación entre Gestión Humana y Compromiso Laboral en los empleados de empresas prestadoras de servicios. *CONTEXTO*, 8 (S.N), 35-48. <https://revistas.ugca.edu.co/index.php/contexto/article/view/981>
- Saldarriaga, C., & Álvarez, N., (2020) percepción de líderes de gestión humana en torno a la retención de personal y su influencia en la estrategia organizacional. [Tesis maestría Universidad EAFIT]. Repositorio Institucional Universidad EAFIT. <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/14622>
- Tamayo, M. (2002). El proceso de la investigación científica. Limusa S.A. <http://evirtual.uaslp.mx/ENF/220/Biblioteca/Tamayo%20Tamayo-El%20proceso%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%20cient%C3%ADfica2002.pdf>
- Velásquez, N., & D'aleman, L. (2018) Efectos de las prácticas de gestión humana en la producción de las subjetividades laborales. *Perspectiva en psicología*, 15 (2), 15-27. <https://www.redalyc.org/journal/4835/483558849002/html/>

11. ANEXOS

Anexo 1: Cuadro síntesis propuesta de investigación

ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES DESAFÍOS PERCIBIDOS POR LOS LÍDERES DE UNA ENTIDAD DE SALUD DE PRIMER NIVEL FRENTE AL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA EN EL MUNICIPIO DE SAN AGUSTÍN HUILA.

TITULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	MARCO DE REFERENCIAS CONCEPTUALES	METODO				Resultados
				Tipo de Estudio	Sujetos	Instrumento	Procedimiento	
ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES DESAFÍOS PERCIBIDOS POR LOS LÍDERES DE UNA ENTIDAD DE SALUD DE PRIMER NIVEL FRENTE AL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA EN EL MUNICIPIO DE SAN AGUSTÍN HUILA.	¿Cuáles son los principales desafíos que afronta el área de gestión humana en el Municipio de San Agustín del Huila, según la percepción de líderes de una entidad de salud de primer nivel?	<u>General</u> Analizar cuáles son los principales desafíos que perciben un grupo de líderes de una entidad de primer nivel en el Municipio de San Agustín Huila. <u>Específicos</u> Identificar los desafíos en la organización y planificación del área de gestión humana Identificar los desafíos en la incorporación y adaptación de las personas a la organización Identificar retos los desafíos en la compensación, bienestar y salud de las personas. Identificar los desafíos en el desarrollo del personal Identificar los desafíos en las relaciones con el empleado	La gestión humana y sus funciones. Macroprocesos de gestión humana. Los desafíos contemporáneos derivados de la cuarta revolución industrial, la globalización y la pandemia por COVID	Cualitativo Descriptivo Transversal Estudio de caso	9 profesionales con mínimo 1 años de antigüedad y líderes de áreas la ins.	Entrevista semi estructuradas Categorías rastreo: Desafíos en la organización y planificación del área de gestión humana Desafíos en la incorporación y adaptación de las personas a la organización Desafíos en la compensación, bienestar y salud de las personas. Desafíos en el desarrollo del personal. Desafíos en las relaciones con el empleado	Fase I: Contextualización Fase II: trabajo de campo Fase III: Análisis y discusión de los resultados	Los líderes de las diferentes áreas de la E.S.E, comprenden y aceptan la importancia del área de GH, por lo que expresan que ellos pueden aportar, al adecuado funcionamiento de la misma, si se acepta la participación activa de los mimos.

ANEXO 2: PROPÓSITO, ESTRUCTURA Y PROTOCOLO DEL INSTRUMENTO.

Propósito

Qué: Indagar acerca de los principales desafíos percibidos por los líderes de una entidad de salud de primer nivel frente al área de gestión humana.

Cómo: A través de una entrevista en profundidad semiestructurada desarrollada individualmente.

Para qué: Para caracterizar los desafíos que perciben los líderes de una entidad de salud de primer nivel frente al área de gestión humana.

En quienes: En un grupo de líderes de las diferentes áreas de la E.S.E, que aportan directamente al área de gestión humana.

Dónde: En una entidad de salud de primer nivel del Municipio de San Agustín Huila.

Cuando: En el mes de abril del año 2021.

ESTRUCTURA DEL INSTRUMENTO DE INDAGACIÓN SOBRE:

ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES DESAFÍOS PERCIBIDOS POR LOS LÍDERES DE UNA ENTIDAD DE SALUD DE PRIMER NIVEL FRENTE AL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA EN EL MUNICIPIO DE SAN AGUSTÍN HUILA.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	CATEGORIAS DE RASTREO/ANÁLISIS DE DATOS	SUBCATEGORIAS	PREGUNTAS
Identificar los desafíos en la organización y planificación del área de gestión humana	Desafíos en la organización y planificación del área de gestión humana	Desafíos de GH	¿Cuáles cree usted que son los principales desafíos que afronta la institución tanto en la organización como en la planificación de la gestión humana? ¿Cuáles considera que son los desafíos internos y externos a la hora de la realización y análisis de cargos?
		Implicaciones de GH	¿Qué implicaciones internas considera que existen a la hora de realizar la organización y la planificación de GH? ¿Qué implicaciones externas considera que existen a la hora de realizar la organización y la planificación de GH? ¿Conoce las políticas de GH de la institución?
Identificar los desafíos en la incorporación y adaptación de las personas a la organización.	Desafíos en la incorporación y adaptación de las personas a la organización	Desafíos de GH	¿Según su percepción cuales son los desafíos que afrontan las personas frente a la incorporación y adaptación a la organización? ¿Qué desafíos tendría GH en cuanto a la requisición y reclutamiento del personal?
		Implicaciones de GH	¿Qué implicaciones tendrían el ingreso de las personas a la organización frente a la adaptación?
Identificar retos los desafíos en la compensación, bienestar y salud de las personas.	Desafíos en la compensación, bienestar y salud de las personas	Desafíos de GH	¿Cuáles considera que son los desafíos que enfrenta GH en cuanto a la compensación, bienestar y salud de las personas?
		Implicaciones de GH	¿Qué implicaciones emocionales considera que tiene la compensación, Bienestar y salud de las personas en la organización?
Identificar los desafíos en el desarrollo del personal	Desafíos en el desarrollo del personal	Desafíos de GH	¿Cuáles cree usted que son los desafíos para el adecuado desarrollo de las personas dentro de la organización? ¿Cuáles cree usted que son los desafíos frente a desarrollo profesional del talento humano en la organización?
		Implicaciones de GH	¿Cuáles cree que son las implicaciones en la evaluación del desempeño frente al desarrollo del personal en la organización?
Identificar los desafíos en las relaciones con el empleado	Desafíos en las relaciones con el empleado	Desafíos de GH	¿Cuáles cree usted que son los desafíos frente a las relaciones de la organización con el talento humano?
		Implicaciones de GH	¿Cuáles cree usted que son los principales desafíos en la negociación colectiva y pacto colectivo de la organización con el talento humano?

PROTOCOLO DE ENTREVISTA SOBRE:

ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES DESAFÍOS PERCIBIDOS POR LOS LÍDERES DE UNA ENTIDAD DE SALUD DE PRIMER NIVEL FRENTE AL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA EN EL MUNICIPIO DE SAN AGUSTÍN HUILA.

Datos de identificación:

Nombre:

Edad:

Sexo:

Nivel educativo:

Profesión:

Cargo:

Antigüedad en el cargo:

Antigüedad en la empresa:

Desafíos percibidos en la organización y planificación del área de gestión humana:

- ¿Cuáles cree usted que son los principales desafíos que afronta la institución tanto en la organización como en la planificación de la gestión humana?
- ¿Cuáles considera que son los desafíos internos y externos a la hora de la realización y análisis de cargos?
- ¿Qué implicaciones internas considera que existen a la hora de realizar la organización y la planificación de GH?
- ¿Qué implicaciones externas considera que existen a la hora de realizar la organización y la planificación de GH?
- ¿Conoce las políticas de GH de la institución?

Desafíos en la incorporación y adaptación de las personas a la organización:

- ¿Según su percepción cuales son los desafíos que afrontan las personas frente a la incorporación y adaptación a la organización?
- ¿Qué desafíos tendría GH en cuanto a la requisición y reclutamiento del personal?
- ¿Qué implicaciones tendrían el ingreso de las personas a la organización frente a la adaptación?

Desafíos en la compensación, bienestar y salud de las personas:

- ¿Cuáles considera que son los desafíos que enfrenta GH en cuanto a la compensación, bienestar y salud de las personas?
- ¿Qué implicaciones emocionales considera que tiene la compensación, Bienestar y salud de las personas en la organización?

Desafíos en el desarrollo del personal:

- ¿Cuáles cree usted que son los desafíos para el adecuado desarrollo de las personas dentro de la organización?
- ¿Cuáles cree usted que son los desafíos frente a desarrollo profesional del talento humano en la organización?
- ¿Cuáles cree que son las implicaciones en la evaluación del desempeño frente al desarrollo del personal en la organización?

Desafíos en las relaciones con el empleado:

- ¿Cuáles cree usted que son los desafíos frente a las relaciones de la organización con el talento humano?
- ¿Cuáles cree usted que son los principales desafíos en la negociación colectiva y pacto colectivo de la organización con el talento humano?

Sugerencia de mejoramiento

- ¿Qué le sugeriría usted a gestión humana para que lograra hacer más efectiva su labor?

Universiada EAFIT

Declaración del consentimiento informado

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes de esta investigación una explicación de la naturaleza de la misma, al igual que su rol como participantes.

Título del trabajo de investigación: Análisis de los principales desafíos percibidos por los líderes de una entidad de salud de primer nivel frente al área de gestión humana en el municipio de san Agustín huila.

Investigador Principal: Paula Andrea Paz López

Esta entrevista hace parte del proceso de recolección de datos para el trabajo de investigación que desarrollo en la Maestría en Desarrollo Organizacional de la Universidad EAFIT.

Algunas consideraciones:

- La participación en este estudio es estrictamente voluntaria.
- La información obtenida con la entrevista será de uso exclusivo para este trabajo de investigación. • La intervención del entrevistado será anónima en la consolidación de la información.
- La información que se recoja será confidencial y no se usara para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación.
- Al participar en este estudio, el entrevistado responderá con libertad y en sus términos las preguntas realizadas por el entrevistador. También podrá entregar información adicional que considere pertinente para el objeto de la investigación.
- Concedo que la entrevista sea grabada, lo cual se requiere para la labor de transcripción y análisis de la información.
- Este consentimiento es válido para todas las entrevistas relacionadas con el tema, pues en ocasiones se puede requerir más de una entrevista.

Nombre: _____

Firma: _____

CC: _____